国外智库研究人才组织与流动模式研究

杨文慧[1,2]，李宏[1,3]，孔媛[4]
[1]中国科学院大学 北京 100049
[2]中国科学院文献情报中心 北京 100190
[3]中国科学院科技战略咨询研究院 北京 100190
[4]清华大学公共管理学院 北京 100084

摘要：[目的/意义]智库的研究人才为智库提供了核心竞争力，研究人才的组织和流动模式对人才研究能力的发挥有重要影响。[方法 /过程] 本文从影响智库人才组织与流动形式的基本要素入手，得出 3 种不同的人才组织与流动模式。通过 3 种模式的代表性智库的案例分析，总结先进做法、国外智库建设经验，并得到相应启示。[结果/结论]智库应根据自身发展阶段等现实情况，选择或融合不同的人才组织与流动模式，从而保持智库的研究活力与能力。

关键词：国外智库 研究人才 组织模式 流动模式
分类号：C692

智库不同于一般研究机构之处在于，智库是为社会现实问题和决策提供咨询和直接解决方案的。因此，智库的核心能力是直接的研究与咨询能力，智库的发展更加依赖于研究人才的能力。智库通过合适的人才组织形式保障智库稳定的研究能力及研究效率，通过人才流动迅速便捷地满足智库需求；同时，研究人才利用智库作为平台，也能够满足研究人才的个人发展需求。因此，智库采用合适的人才组织和流动模式，可以更好地满足智库与研究人才对对方的需求，从而充分发挥人才的各项能力和价值，进一步提高智库实力。

1 影响智库人才组织与流动形式的基本要素

本文的人才流动含义为：在所属机构外其他机构工作（包括访学、客座等各种形式）3 个月、或一个项目周期及以上。由于环境因素影响较小，从智库和人才两方面着手分析影响智库人才组织与流动形式的基本要素。通过文献调研发现，由研究人才的供需关系视角，智库人才的组织形式主要与智库实力（供给）及发展需求有关；而智库人才流入、流出则与智库或人才实力（供给）以及智库或人才的需求有关。

作者简介：杨文慧(ORCID：0000-0003-3201-8857)，中国科学院文献情报中心硕士研究生，E-mail：yangwenhui@mail.las.ac.cn；李宏(ORCID：0000-0003-3589-9071)，中国科学院科技战略咨询研究院，副研究员、博士，E-mail：lihong@casipm.ac.cn；孔媛（ORCID：0000-0001-6580-2053），清华大学公共管理学院博士。

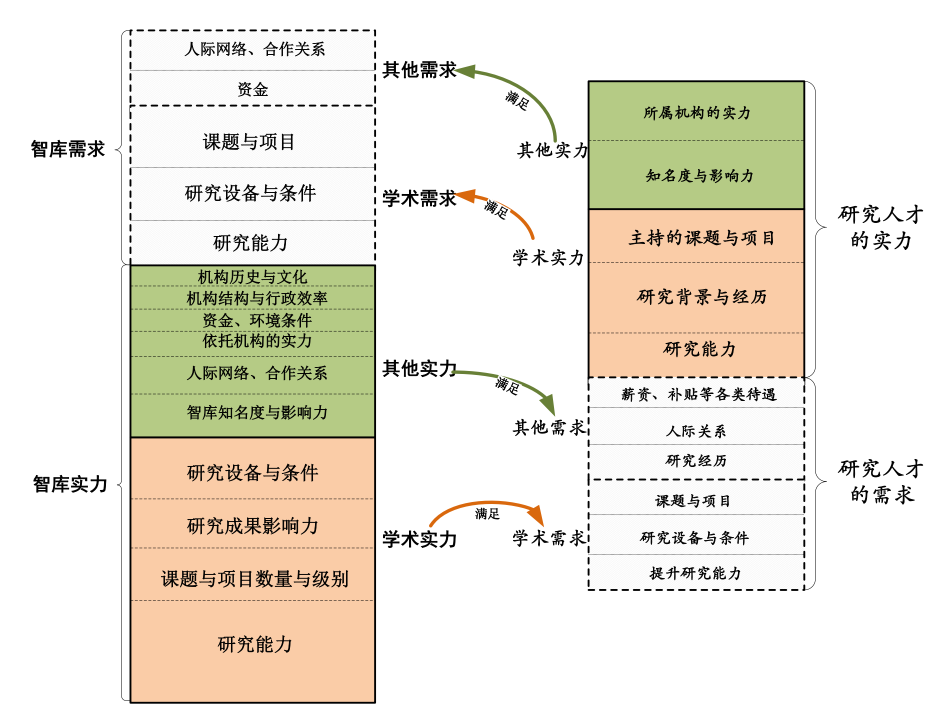


图 1　影响智库人才组织与流动形式的基本要素及其关系

Figure 1 The basic elements that affect the organizational and flow forms of research talents and their relations

1.1 决定智库对人才组织和流动形式选择的智库实力与需求

或由于依托机构、或出于自身选择，智库在发展中的类型定位有所不同。以智库的主要服务对象和研究范围为划分标准，国内外的智库主要可以分为 3 类，分别是：主要面向政府的研究服务型智库、聚焦于行业或学科的领域专精型智库，以及服务于全社会、全领域的综合大型智库。其研究活动的过程、侧重不同，因此人才队伍的分工、搭配和协调合作方式，即智库的人才组织方式亦不同；对人才特长的需求随之不同，也促使其选择不同的人才流动方式进行弥补。

1.1.1 智库的综合实力

学术实力是智库一切实力的基础，也是智库能够为研究人才提供的重要资源。此外，智库的知名度、人际网络与合作关系等软实力，资金条件和依托机构等硬件实力也对人才形成吸引。通常，建设期的智库实力相对较弱，并处于上升态势；成熟期的智库实力较强。

实力越强的智库，越倾向采取先进的、适合本身情况的人才组织和流动方式减少资源浪费、提高工作效率，并且也越有能力对此做出调整。除了设计人才队伍组织方式，以期获得高效、灵活的人才搭配应对各项任务外，智库实力也有利于为内部人才提供短期交流机会、吸引外部人才。人才实力与智库的实力之间形成了互相促进的双螺旋上升态势。

1.1.2 智库的发展需求

类型定位和实力不同的智库，在发展中需求也不同，促使其选择不同的人才与组织形式对此进行弥补。

研究服务型智库为了控制体量，常驻研究人才较精简，因此要求能够迅速聘用优秀的流动人才。领域专精型智库需要优化常驻研究人才的组织以提升研究效率、通过人才的短期流动进一步提高机构实力。综合大型智库发展较为成熟完善，对通过人才组织和流动保持研究

活力和质量有较高要求。

1.2 影响研究人才发展道路选择的个人实力与需求

1.2.1 研究人才的综合实力

人才的学术能力是智库所需的主要能力；人才的影响力及所属机构的实力，又满足了智库迅速密集合作网络、提高成果影响力等需求。人才实力也是智库实力的重要组成部分，因此人才实力成为决定人才在组织中的位置的重要依据和人才流动的主要推动力。

根据研究人才的综合实力，智库的人才类型可以分为：核心研究人才、通用组织人才和常规辅助人才。核心研究人才往往是学术带头人、课题主持人，通用组织人才在课题中为核心研究人才起主要辅助作用，常规辅助人才则负责完成前两者交派的任务。这 3 类人才在研究人才队伍中的重要程度和不可替代性呈金字塔型向下递减，但后者可以提升自身实力，实现向前者的转化。

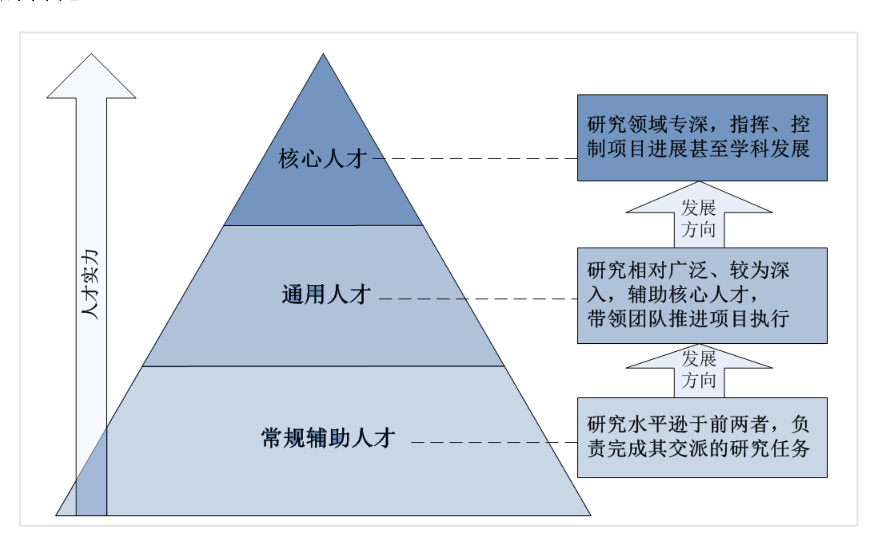


图 2　3 类人才的特质和在人才组织中的相对位置

Figure 2 The characteristics of three kinds of talents and their relative positions in organizational pattern

1.2.2 研究人才的发展需求

研究人才为实现向更高级别的转化，以在人才组织中占据更重要的位置，需要提高自身综合实力。除了研究能力，访学、考察等各类经历也日渐被纳入评价研究人才的标准。因此，研究人才为了满足智库的考核和晋升条件，对短期流动以提升实力抱有越来越开放的态度。此外，建立人际网络、优厚的待遇补贴等也是人才流动的动力。

2　智库研究人才的组织与流动模式

由前文分析可知，长期常驻人才的组织模式关键在于适应本机构自上而下的框架设计，短期流动人才则是底层对既定组织结构的灵活调整。智库通过供需关系平衡智库内部的核心、通用和常规辅助 3 类人才，将自己的常驻人才外派、交换，成为其他机构的流动人才，同时吸纳其他研究机构的人才作为流动人才，相互补充，构筑完整的智库人才队伍。

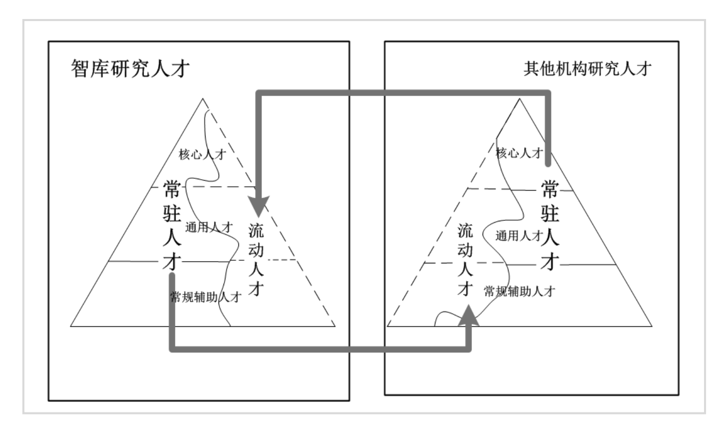


图 3 智库研究人才队伍的组成示意图

Figure 3 Diagram of the components of research talent team in think tanks

以智库通常采用的人才组织形式，以及人才队伍中常驻人才与流动人才的配比情况，划分智库的人才组织与流动模式为如下 3 类：常驻人才与流动人才分庭抗礼的课题导向的灵活型人才组织与流动模式，常驻人才实力较强的引领行业的积累型人才组织与流动模式，常驻人才与流动人才灵活变动的全领域覆盖的综合型人才组织与流动模式。

2.1 课题导向的灵活型人才组织与流动模式

为了控制机构规模、缩减不必要的开支，并赋予智库调整的灵活性，某些智库选择建设精简、高效的人才队伍，再根据所承接课题的需要随时聘请外部人才参与其中。

从研究队伍的组成来看：智库研究人才总数较少，常驻人才与流动人才数量相当甚至更少；核心与通用组织人才队伍精简、综合实力强，有时参与完成基础研究工作，是智库的常驻人才；流动人才综合实力较强，常作为核心与通用组织人才参与智库的核心研究；根据课题随时聘请的机构外流动人才组成的课题组中，其人才数量可能超过智库常驻人才；智库会控制向外流动的人才数量和类型。

2.2 引领行业的积累型人才组织与流动模式

由于机构规模和发展阶段的限制，领域专精型智库首先选择在某些领域达到行业领先水平。这就要求在这些领域的精英核心研究人才能够长期、稳定地直接为智库服务；非重点建设领域的优质人才，则可通过短期流动得到补充。

从研究队伍的组成来看：智库研究人员总数中等，常驻人才多于流动人才；优势领域的人才队伍综合实力较强，绝大部分是长期聘用的常驻人才；短期流动人才，其专业领域与智库的优势领域相关，可作为通用组织人才参与研究；非重点建设领域的人才队伍平时以常驻通用组织人才为主，根据课题随时聘请机构外流动人才，其数量可能超过常驻人才；智库鼓励常驻人才的流出以提升其实力。

2.3 全领域覆盖的综合型人才组织与流动模式

经过长期发展，综合大型智库已经相对成熟，规模、影响力较大，具有迅速响应多领域研究项目的能力。此类智库在多个领域都拥有综合实力较强的人才队伍，并且不断有新人才希望补充进来，形成了充满活力又优质的稳定“人才流”。

从研究队伍的组成来看：智库研究人员总数较多，常驻人才远多于流动人才；人才队伍

完备、综合实力强，常驻人才培养、晋升渠道畅通；常出于进行资源交流、建立关系网络等目的招收和聘请流动人才和派出流动人才；支持研究人才在机构内外兼职；国外此类智库已形成了成熟的旋转门制度。

2.4 研究人才组织与流动模式的对比

3 种模式通过不同的人才组织和流动形式，具有不同的特点，因此得以适应特定类型和发展阶段的智库。

表 1 3 种人才组织与流动模式的对比

Table 1 Comparison among three talent organizational and the flow patterns

特质/模式	代表性智库类型	智库实力概述	人才组织的主流形式	流动人才的主要类型	常驻人才与流动人才配比
课题导向的灵活型人才组织与流动模式	主要面向政府的研究服务型智库	建设期，规模较小；研究领域专精	通用人才较多，核心研究人才和常规辅助人才都较少；无明显团队梯度	流入：接受核心研究人才流入，或外聘研究团队参与课题 流出：交流活动多、人才流出少	常驻<=流动人才数量；课题组内常出现流动人才>常驻人才的情况
	规模较小的聚焦于行业或学科的领域专精型智库	发展成熟期，规模较小；研究领域十分广泛	核心研究人才充足，有时一类人才负责多项工作；团队梯度不明显		
引领行业的积累型人才组织与流动模式	规模中到大型的聚焦于行业或学科的领域专精型智库	建设期，规模中等或较大；研究方向较为集中且深入	3 类人才都较充足、稳定，有较完善的人才培养、流动和晋升机制；有较为完整、稳定的团队梯度	流入：接受、外聘核心研究人才流入或参与课题 流出：核心和通用研究人才的流出机会较多	常驻>流动人才数量；具体到课题组，存在变通
全领域覆盖的综合型人才组织与流动模式	服务于全社会、全领域的综合大型智库	成熟期，规模较大；研究领域较广且比较深入	3 类人才充足，有较完善的人才培养和晋升机制；团队梯度“稳态流动”	流入：接受核心研究人才流入或参与课题 流出：核心和通用研究人才的流出机会较多，常规辅助人才作为研究团队的一员参与其他机构课题	常驻≫流动人才数量

3　国外智库人才的组织与流动模式案例研究

本章选取 3 所较为知名的国外智库作为 3 种不同人才组织与流动模式的较为典型的代表，介绍在 3 种模式下各智库采取的具体做法和运作方式。

3.1 课题导向的灵活型人才组织与流动模式

日本国际问题研究所（The Japan Institute of International Affairs，JIIA）是二战后日本为了更好把握各国的外交政策于 1959 年成立的日本外务省的外围组织。JIIA 的常驻人才少于流动人才[1]，既有规模较小的领域专精型智库的属性，又有主要服务于政府的组织研究型智库的属性。

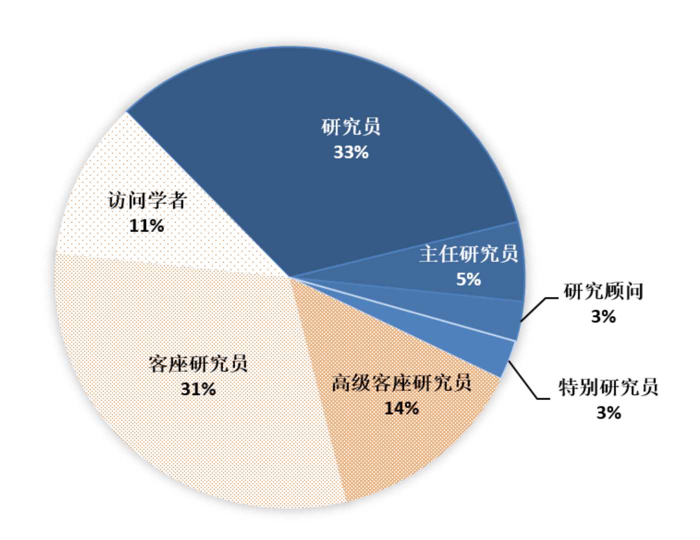


图 4 JIIA 研究人才队伍的组成

Figure 4 The component of research talent team in JIIA

3.1.1 常驻人才队伍简洁精干

JIIA 作为公益财团法人，机构精简；以聚焦的地区和领域划分课题，建立了 4 个研究中心。其中，常驻研究人员包括主任研究员、研究员、研究顾问和特别研究员共 16 人，都属于核心或通用研究人才。每位研究人员的研究方向几乎都不同，在承接不同课题和研究任务时，会被抽取加入不同的课题组。

3.1.2 课题导向的人才汇集和提高智库影响的人才交流

目前 JIIA 有客座及高级客座研究员、访问学者在内的流动人才 20 人，还确保长期兼职研究员的数量。JIIA 根据承接的课题随时聘请所外的研究人员组成课题组，课题组中所外专家常常占多数[2]，结题则课题组解散。如在“安全政策现状调查-朝鲜半岛与中东的安全问题立法、准则及相关情况（FY2015-2016)”[3]的“安全政策”[4]子课题的研究队伍中：组长 KAMIYA Matake 是国防学院专家，也是 JIIA 的兼职研究员；组员 5 名，是来自不同大学或研究机构的研究员、教授或副教授；来自 JIIA 的秘书两人，既是团队成员又负责联络和行政工作。

JIIA 每年举办或参与的国际论坛和研讨会稳定在 10 次左右，积极促进与国外研究机构及专家的交流、合作和互相访问。

3.2 引领行业的积累型人才组织与流动模式

巴黎政治大学（Sciences Po）下属的国际研究中心（Center for International Studies and Research, CERI）成立于 1952 年，在全球高校智库排名第 7 位[5]。依托巴黎政治大学的政治学、社会学等多个学科的长期优势，在国际关系和区域政治方向有风向标地位。CERI 经过数十年的发展，形成了完整、稳定的人才组织和流动模式。通过调研[6]，将 CERI 研究人才队伍的组成总结为表 2。

表 2 CERI 研究人才队伍的组成

Table 2 The component of research talent team in CERI

类型	说明	人数
常驻研究人员（faculty）	常驻人才；其中高级职称 36 人，名誉职称 8 人	60

研究助理（research associate）	常驻人才	31
博士生（PhD）	带有流动性的常驻人才	72
合同制研究人员（contract researcher）	流动人才	9
兼职研究人员（associate faculty）	流动人才	21
访问学者（visiting fellow）	流动人才	23
合计：常驻人才 163 人，其中核心研究人才 36 人、通用组织人才 47 人、常规辅助人才 72 人；流动人才 53 人		

3.2.1 稳定和完整的人才组织方式

CERI 充分利用博士生资源，博士在学期间成为智库的常驻人才，辅助完成智库工作。除去名誉研究人员，CERI 的常驻人才形成了以高级或全职研究人员为核心研究人才、助理研究员等中级初级职称的研究人员为通用组织人才、博士生为常规辅助人才的较为完善和稳定的金字塔型的核心—通用—常规辅助人才队伍

CERI 的常驻研究人员在巴黎政治大学同时肩负专业研究和教学工作任务，对研究内容和方向把握上有更大自主选择权，可根据课题自主组成研究小组，无需对特定部门负责。

3.2.2 依托学校的人才流动方式

CERI 为对课题迅速反应而召集了合同制研究人员、兼职研究人员。目前 CERI 有来自各国的 23 名客座研究人员，多数是大学教员，增加了研究角度和外派研究人才学习的机会。

CERI 充分利用巴黎政治大学的各项资源。大学曾培养过 7 位法国总统、12 位外长、多位联合国及其他国际组织总干事。利用知名校友所建立的广泛人际和合作关系网络，并将 CERI 项目与大学交流、交换项目结合等，增加各类人才的交流和访学机会。

3.3 全领域覆盖的综合型人才组织与流动模式

美国智库研究人员一般不超过 100 人，而兰德公司（Rand Corporation）目前的研究人员总数为 1,875 人。他们在专业领域、政治背景、社会经历和工作经验等方面的多样性，为兰德搭配多样化的人才队伍奠定了良好基础。

3.3.1 二元矩阵式内部组合的人才组织形式

兰德在多数研究领域都有综合实力优越且完整的研究团队。例如，“人类学”领域的 18 名人才[7]：5 名高级科学家作为研究核心，4 名科学家、1 名助理科学家作为通用组织人才，2 名高级研究员、4 名分析师、2 名研究助理在团队中主要承担辅助任务。

兰德在研究人员和研究课题之间实行矩阵式的组织管理。研究人员在行政上属于 6 个“研究人员管理部”，项目则挂靠在 11 个研究单元，被称为“二元矩阵式的人才组织形式”[8]。项目负责人得以根据课题到管理部招聘调配研究人才，组成项目组集中工作；项目结束后研究人员再回到各自原来的学部，根据新项目重新组合，形成了内部流动的人才机制。

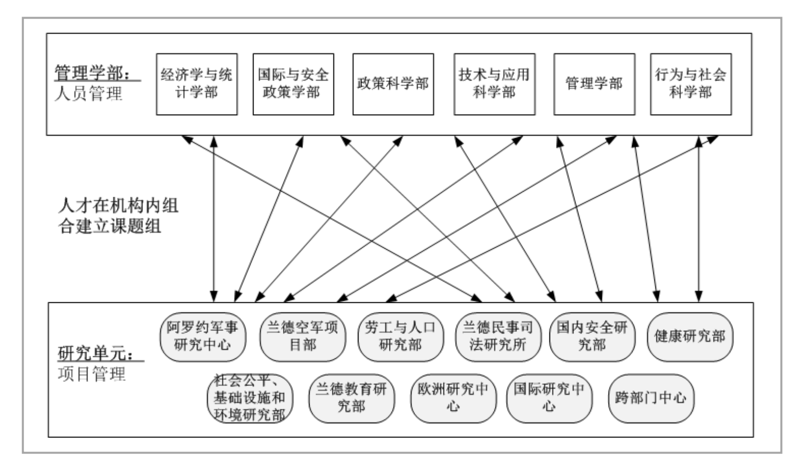


图 5 兰德公司二元矩阵式内部组合的人才组织形式

Figure 4 The binary-matrixed organizational pattern of research talents in Rand

3.3.2 “引进来”和“走出去”的多样化方式

为防止学术研究僵化、保证研究队伍的年轻化，兰德采用多种方式吸引流动人才。除从大学、企业、其他研究机构特聘专家外，“引进来”的人才主要有：返聘政府部门的离职高官和专家；实力强劲的外国学者的客座与访学；兰德的帕迪兰德学院研究生的辅助工作。

兰德也注重将骨干研究人员派到其他研究机构工作一段时间的“走出去”方式，主要措施包括：提供一定的企业、院所的兼职岗位，或进政府工作一段时间的便利；提供定期与政府的政策负责人和规划小组接触的机会，提供企业、院所的交流、交换机会；支持研究人员到院所做访问学者、参加研究相关的学术会议和进行与业务、课题有关的实地考察。

3.4 优秀智库建设经验及模式对比

JIIA 在机构精简、常驻人才很少的情况下，能够对政府、企业和个人的各类课题及时响应，体现出较高的人才组织和聚集能力，因此对中国的政府和民间智库有一定的借鉴意义。

法国与中国在政治环境上有相似之处，如地方自主权相对其他西方国家较弱、政府对经济的干预较强等。巴黎政治大学类似法国的“中央党校”，与法国政界联系紧密。因此对中国的高校与行业智库有很强的借鉴意义。

兰德公司作为老牌顶尖智库，人才组织和流动形式丰富而成熟，机构庞大又井然有序，已达到人才主动靠拢的阶段，是各类智库发展中后期学习和借鉴的对象。

表 3 各智库先进人才组织与流动建设经验及模式对比

Table 3 Comparison of advanced experiences and organizational and flow patterns of talents among think tanks

要素 智库	模式	人才组织做法	人才流动做法	优势	劣势
JIIA	课题导向的灵活型人才组织与流动模式	保持核心研究人才的研究领域覆盖面，缩减通用和常规辅助人才	充分利用兼职人才； 与外机构人才梯队“打包式”组合	人才队伍精简，运营成本低； 组织结构与研究方向调整灵活，具有极大柔性及覆盖面	对课题的响应速度不稳定； 机构稳定性差，对课题提供者依赖强，因此较难保持独立性
CERI	引领行业的积累型人才组织与流动模式	较完整的人才梯队； 依托大学，核心、通用组织人才稳定，常规辅助人才充足	依托大学交流、交换和定期流动的学生资源	资源向研究职能倾斜，运营成本较低； 对相关领域课题响应迅速、专业	研究队伍的稳定可能失去部分研究活力； 研究人才的高度自主，易导致机构协调性和系统性受损
兰德公司	全领域覆盖的综合型人才组织与流动模式	人才梯队完整、整体实力强； 二元矩阵式将人事与项目管理分开，形成机构内部的人才流动机制	“引进来”专家、政府官员、研究生交流等多种人才；支持“走出去”考察、学习、交流、兼职	知名度、影响力大； 课题分析综合、全面	机构庞大，建设难度、运营成本高

4 智库人才组织与流动的建设经验与启示

国内外的优秀智库案例表明，常驻人才的合理组织给予智库稳定的研究能力，满足了大多数情况下的研究需求；但当常驻人才不能满足智库需求，或某些短期需求不必通过改变人才组织形式来满足时，流动人才招揽迅速、实力多样的优点则突显出来。

中国特色新型智库大多是由以往部门建立的、具有固定编制的科研单位组成，人才队伍相对固定。因此，提高人才组织的合理性、充分发挥流动人才的作用，能够激发智库的研究活力。

4.1 准确把握智库类型与现实情况，建立智库内外优秀人才库以掌握人才动态

不同类型和发展阶段的智库，需要采用不同的人才组织和流动模式。盲目照搬其他智库的做法，非但浪费人力物力，还易错失发展良机。

利用类型定位和智库实力两维度确定机构的现实情况，并推断智库发展的需求。对智库内外领域相关人才以综合实力各项要素作为评价标准，录入人才库并及时更新；充分利用人才库的跟踪和预测功能，发现人才发展需求。通过对智库和人才的实力和需求的匹配，准备适合本机构的多种人才队伍方案。

4.2 打通内部人才晋升通道，拓展外部人才合作网络

智库设立长期研究团队时应从机构层面规划，重点考虑核心和通用组织人才的搭配，给予人才充分发挥自身实力的机会；完善人才实力的评价维度和跟踪考核机制，打通机构内部常规辅助人才和通用人才向上晋升的通道。

根据本机构的人才队伍方案，与机构外研究人才保持长期的合作关系。或兼职、或长期特聘，能够在简化手续、降低成本的前提下针对课题快速地召集人才队伍。通过机构内常驻人才的外派交流，既能提高常驻人才实力，又能增进对其他机构的先进做法的了解、加深合作关系。

4.3 根据选择的人才组织与流动方案，制定切实可行的推进措施

对于选择课题导向的灵活型人才组织与流动模式的智库，常驻人才的组织关键在于数量精简、领域覆盖面大、确保人才实力。不需要相关领域的完整人才梯队，但常驻人才需要有行业格局和视野，能够把握课题进度。相应地，对机构外人才库的建设要求则较高，需要与一定数量的优秀人才及人才梯队保持合作关系；此种模式亦需要控制人才的流出，但可以通过研讨会等短期交流活动，激发研究思路。

对于选择引领行业的积累型人才组织与流动模式的智库，常驻人才的组织关键在于梯队完整、相对稳定，以及通畅的人才晋升通道。对内，通过人才培养和淘汰机制，达到人才梯队的动态平衡、保障研究质量；对外，增加外派机会、接纳外机构流动研究人员，增加行业影响力和对优秀人才的吸引。

对于选择全领域覆盖的综合型人才组织与流动模式的智库，常驻人才的组织关键在于内部流动。通过将人事与项目管理分开，能够以常驻人才的稳定、实现课题队伍搭配的灵活，兼顾积累型和灵活型模式的长处。对于流动人才，着眼点在于增加影响而非人才实力的提升，因此门槛更高，但更加开放。

参考文献：

[1] JIIA. Experts[EB/OL]. [2018-06-10]. http://www2.jiia.or.jp/en/experts.php.
[2] 朱猛. 日本智库的运作机制[D]. 北京：外交学院, 2015.
[3] JIIA. A reality check on security policies: The new security legislation/guidelines and circumstances on the Korean peninsula and in the middle east[EB/OL]. [2018-05-30]. http://www2.jiia.or.jp/en/pdf/study_groups/2015/FY2015_Security_Reality_Check_intro.pdf.
[4] JIIA. Security policy research group [EB/OL], [2018-06-10]. http://www2.jiia.or.jp/en/pdf/study_groups/2015/h27rpj04_intro_ENG.pdf.
[5] MCGANN J. 2017 global go to think tank index report[EB/OL]. [2018-05-30]. http://repository.upenn.edu/.
[6]CERI. Faculty[EB/OL]. [2018-06-10]. http://www.sciencespo.fr/ceri/en/chercheurs#.
[7]RAND. Experts[EB/OL]. [2018-06-10]. https://www.rand.org/about/people.html?discipline=Anthropology&page=2.
[8]王继承. 兰德公司人力资源"矩阵式"管理经验[N]. 中国经济时报, 2012-09-07(010).

作者贡献说明：
杨文慧：选择论文题目、撰写文章内容并修改；
李　宏：把握研究方向、提供部分案例及修改意见；
孔　媛：提供部分案例及修改意见。

A Study on the Organizational and Flow Patterns of Research Talents in Foreign Think Tanks

Yang Wenhui [1,2] Li Hong [1,3] Kong Yuan[4]

[1] University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100049

[2] National Science Library, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

[3] Institutes of Science and Development, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

[4] School of Public Policy and Management of Tsinghua University, Beijing 100084

Abstract: **[Purpose/significance]** Research talents are the source of the core competitiveness of think tank. The organizational and flow patterns of them have big impact on their research ability. **[Method/process]**On the basic elements that affect the organizational and flow forms of research talent in think-tanks, the paper proposes three kinds of patterns. Via representative think tanks' case studies of each pattern, this paper summarizes the advanced practices and experiences in foreign think tanks, and gives corresponding enlightenment. **[Result/conclusion]**Think tanks should choose or integrate different organizational and flow patterns of talents according to their development status, so as to keep research vigor and abilities.

Key words: foreign think tanks　research talent　organizational pattern　flow pattern

收稿日期：2018-06-19　　修回日期：2018-07-19　　本文责任编辑：唐果媛